

专业第三方电信外包服务提供商战略研究——基于国脉科技股份有限公司的分析

陈学华

指导教师 屈文洲 教授

厦门大学

学校编码: 10384

学号: 20051301479



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

专业第三方电信外包服务提供商战略研究
——基于国脉科技股份有限公司的分析

Third-party Telecom Outsourcing Service
Providers Strategic Studies

-- Based on the analysis of Guomai Technology Co., Ltd.

陈学华

指导教师姓名: 屈文洲 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 7 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2009 年 7 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

中国电信业经过 20 年快速的发展,网络规模及用户数均居世界首位。电信业的行业环境发生了翻天覆地的变化,产业价值链也随着在演变,各个环节的分工在不断地细化。运营商之间抢夺用户的竞争已经白热化,这使其更加专注于市场营销业务。国内设备厂商的崛起,已经把部分原先占据垄断地位的国际厂商抛在身后了。在技术战、价格战日趋激烈的情况下,厂商更加注重优化自身产品的性价比,原先能够为运营商提供的免费维护,现已无力为之。由于竞争,运营商和设备厂商经营重心在不断地转移,已建成的网络的运营维护,渐渐成了他们的重大负担。但随着网络规模的不断扩大,用户对网络质量要求的不断提高,网络维护是电信运营中不可缺少的环节,因而诞生了专业的第三方电信外服务提供商。本文将以中国的电信外包服务环境作为研究背景,以国脉科技股份有限公司作为中心案例,运用战略管理的有关知识,结合作者的工作实践进行研究分析,提出该公司的发展战略及实施方案,全文共分为六个部分:

第一部分:前言。本部分在阐述研究的背景的基础上,阐明对第三方电信外包服务提供商研究的目的和意义,并提出研究的方法流程。

第二部分:电信外包服务行业环境分析。首先对国际电信外包服务发展状况进行初步了解,并对中国的电信服务行业外部环境进行分析,深入剖析该行业的发展状况。

第三部分:国脉科技内部环境分析。着重介绍案例企业国脉科技的业务、人力资源、财务情况,提出目前发展存在的问题。

第四部分:国脉科技发展战略分析。通过了解公司前期战略发展思路,运用 SWOT 方法综合分析国脉科技的整体态势,确定公司的总体发展战略。

第五部分:国脉科技发展战略实现措施。在明确发展目标及战略方案的基础上,提出市场拓展、资本运作、管理提升三方面的具体措施来确保发展战略的有效实施。

第六部分:结论与建议。总结本论文所解决的问题,提出研究过程中的不足之处和下一步研究的建议。

关键词: 电信服务; 运营商; 服务商

Abstract

Fast development through 20 years, China telecommunication net have become the biggest one of the world. The division of labour of telecommunication operator and equipments manufacturer also along with the variety of profession at little by little turn into. The competition which loot a customer of the operator's has been white-knuckle and this make it be absorbed in a market marketing business more; But local equipments manufacturer of rising, already at first occupy absolute control position of the part international big manufacturer throw under the circumstance that after death, the technique of the manufacturer's war, price war of competition gradually vehemence, make it pay attention to more excellent turn sex price of oneself product ratio, at first can provide for the operator of free maintenance, now already have no dint is it. Because competition, operator and equipments manufacturer management center of gravity at constantly transfer, have already build up of network of luck camp maintenance, gradual become their graveness burden. But along with network scale continuously extension, customer to network quality request of continuously exaltation, network maintenance is a telecommunication luck camp in indispensability of link, as a result birth profession of three square service outside the telecommunication provide a company. This text will with China of out of the telecommunication pack service environment Be research background, use Guomai technologies, Inc. as a center case, usage strategy management of relevant knowledge, knot cooperator of work actual carry on research analysis, put forward that company of development strategy project, full text total is divided into as follows six part:

One part: Foreword. This part clarify in elaborate research of the foundation of background rightness three square telecommunication pack outside service purpose and meaning that provide company's research, and put forward research of the process of method.

Two part: Telecommunication outside pack service profession environment analysis. First to international out of the telecommunication pack service development the condition carry on first step understanding, and to China of the profession exterior of the telecommunication service environment carry on analysis, thorough analysis should profession of development condition.

厦门大学博硕士论文摘要库

Three part: Inner part environment analysis. Emphasize introduction the center case business enterprise Guomai technologies of business, human resource, finance circumstance, and it front period of development strategy, and put forward currently development strategy existence of problem.

Four part: Development strategy analysis. First understanding country vein front science and technology period strategy development of way of thinking, secondly, usage SWOT method comprehensive analysis Guomai technologies of whole situation, and end assurance company of total development strategy of business choice.

Five part: Development strategy realization measure. At explicit development the foundation of target and strategy project up, put forward a market to expand, capital operation, management promote three aspects of concrete measure to insure a development strategy of valid implement.

Six part: Conclusion and suggestion. Summary origin the thesis solve of problem, and research process in of shortage of place and to next move research of suggestion.

**Key words: Telecommunications Services Telecom Operators
Service Provider**

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章	前 言	1
第二章	电信外包服务行业环境分析	5
第一节	国际电信外包服务行业市场发展状况	5
第二节	中国电信外包服务行业外部环境分析	8
第三节	中国电信外包服务行业市场发展状况分析	13
第四节	结论	20
第三章	国脉科技内部环境分析	21
第一节	国脉科技简介	21
第二节	核心业务运营状况	22
第三节	管理运作及人力资源状况	24
第四节	财务状况	27
第五节	存在问题	30
第四章	国脉科技发展战略分析	32
第一节	前期发展战略分析	32
第二节	行业现有竞争状况	36
第三节	SWOT 分析	38
第四节	组合分析	45
第五章	国脉科技发展战略实现措施	47
第一节	国脉科技发展目标	47
第二节	发展战略及实现措施	48
第三节	结论	52
第六章	结论与建议	53
参考文献	54
后 记	57

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1	Preface	1
Chapter 2	Analysis of outsourcing services to the telecommunications industry	5
Section 1	Outsourcing services to international telecommunications industry market development	5
Section 2	Outsourcing services to China Telecom business external environment analysis	8
Section 3	China telecommunication outside pack service profession market development condition analysis	13
Section 4	Conclusion	20
Chapter 3	Guomai inner part environment analysis	21
Section 1	Guomai Introduction	21
Section 2	The core business luck camp condition	22
Section 3	Management operation and human resource condition	24
Section 4	Financial standing	27
Section 5	Existence problem	30
Chapter 4	Guomai development strategy analysis	32
Section 1	Front period development strategy analysis	33
Section 2	The profession existing competition condition	36
Section 3	SWOT analysis	38
Section 4	Combination analysis	45
Chapter 5	Guomai development strategy realization measure	47
Section 1	Development target	47
Section 2	Development strategy and implement measure	48
Section 3	Conclusion	52
Chapter 6	Conclusion and suggestion	53
	References	54
	Postscript	57

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 前言

一、研究背景

近年来，电信行业无论在市场环境、行业政策、技术发展等各方面都发生了翻天覆地的变化，电信行业正在形成新的产业价值链。原有产业链主要由电信运营商（第一方）和设备厂商（第二方）组成，随着市场的竞争及产业价值链的重新分工，专业第三方电信外包服务提供商也不断的涌现，其将逐步成为电信行业新产业链中重要的一个环节。

电信外包服务，指电信企业战略性选择外部专业技术和服务资源，以代替内部部门和人员来承担企业网络或网络之上的业务流程的运营、维护和支持的服务。电信外包服务产品主要包括低端系统支持服务、高端专业服务及其它业务。其中，低端的系统支持服务主要指对于设备的日常养护、管理、非核心设备维修更新等现场服务；高端专业服务包括网络优化、集成与开发、设计咨询服务、人员培训以及业务流程外包等；其他业务主要包括外包人员管理等。^①

随着中国加入 WTO，为逐步履行入世承诺，各种电信业务将逐步放开。国家对电信服务的开放采取了积极的态度，一方面，国家对电信行业在资金、政策、环境等各方面仍将保持较大的支持力度，电信行业整体仍将保持高速发展。同时，为提高整体服务水平，强化电信运营企业的整体素质，政府将鼓励行业的有效竞争。经过几轮的改革，电信行业已形成了中国电信、中国移动、中国联通三大运营商的竞争格局，他们也都从原有单一的业务经营模式转变成现有的多业务的经营模式，全方位的竞争正逐步加剧。

随着中国电信行业的发展，电信行业将越来越成熟和规范，行业的分工也不断细化。电信运营商将更专注于网络运营和市场销售等核心业务，为用户提供多样化、高质量的电信服务产品，所以原先由运营商自身完成的基础网络的建设、运行和维护等非核心业务将逐步由设备厂商和专业的第三方电信外包服务公司来完成。然而随着国内电信设备厂商近年来迅速崛起（如华为、大唐等），与原先占据垄断地位的外国设备厂商形成有力的竞争格局。这使得国内外电信

^①赛迪研究报告，2008 年 12 月

设备供应商更专注于技术研发、设备生产、市场营销等核心工作，以提高其市场份额。同时随着设备利润的急剧下跌，厂商已无法支撑原来可以为运营商提供的免费服务（包括重大故障排除，日常的故障排除等）。并且厂商外派技术人员的成本远高于专业的第三方公司（其具有本地化优势），所以厂商的工程建设、技术支持等工作也将逐步分包给专业第三方的技术服务公司完成，以减轻其成本负担。运营商的竞争，厂商的竞争都为电信外包服务市场的形成及发展提供了有利的条件。

目前，在中国三大运营商势均力敌的竞争局面下，中国的第三方电信外包服务提供商具有广阔的发展空间，并具备快速发展的条件。第一，具有独立性优势，由于国内电信厂商的网络设备“七国八制”的特点（即网络是由多个厂家的设备组成），从维护的实际操作性以及公正角度，运营商更倾向于寻找具有综合服务能力第三方电信服务公司来为其提供外包服务，其具有天然的独立性，不依赖于一个厂商或运营商。第二，人工成本较低，因国际设备厂商办公条件及人工成本多参照原公司的标准，其本地化成本高；第三，市场发展的需求，运营商因长期依赖设备厂商的免费维护服务，自身维护能力较差，需要外部的资源增加维护能力；第四，3G 时代到来，运营商和设备厂商必将投入大量人力物力于新设备和新技术的研究，维护服务的需求必然随之激增。而且电信外包服务业在国内的发展时间较短，是一个新兴的行业，目前正处于高速成长的阶段，该行业中的企业也多在摸索阶段。不断扩大的网络规模，大量的维护需求，为进入该行业的企业提供巨大的商机。

二、研究目的及意义

中国电信服务市场增长迅速，随着电信体制改革，运营商正在从原有的单一业务运营向全业务的综合信息服务提供商方向转型，电信市场的竞争日益激烈，迫使运营商将越来越多非主营业务外包出去，以集中精力于主要业务，从而使电信服务市场保持持续增长态势。2008 年中国电信服务市场规模达到 350.9 亿元，相比 2007 年同期增长超过 20%。^②

电信服务市场前景广阔，吸引着大量社会资本，目前中国几乎所有与电信相关的企业都在进入该市场，提供各类电信服务的厂商共有约 2500 家。几年来，

^② 赛迪研究报告，2008 年 12 月

经过运营商对电信服务业务外包的不断探索和变革，整个电信服务市场进入成长期。随着网络服务水平的提高，产业链的各个环节的分工将进一步明晰。中国电信服务产业已经开始产生专业的电信服务公司，为多家厂商设备提供网络维护等服务，以有效适应网络维护电信服务集中化的趋势要求。

目前，电信服务企业主要包括电信运营商下属实业公司（第一方）、电信设备厂商（第二方）、以及独立的电信外包服务供应商（第三方），三方 2008 年所占的市场份额分别为 48%、16%、36%。在中国，独立的第三方电信服务提供商将成为未来的发展方向。受到未来市场需求的驱动，电信服务市场将向一体化和综合化方向发展，多厂商、多领域、跨平台的综合服务能力将成为未来的发展方向。^③

近 20 年来，中国电信行业发生了翻天覆地的变化，目前的网络规模、用户数均居世界前列，电信行业的分工也在不断的细分，产业价值链也在不断的变化。目前电信外包服务提供商数量众多，但上规模的却很少，年收入超过 5 亿的仅 10 家，所以对这个电信服务产业链中新生的环节（外包服务提供商）进行研究，有助于进一步了解该行业的市场规模、特点、结构及竞争状况，对处于该行业的企业将来的战略选择具有积极的意义。

本研究的目的是通过分析中国电信外包服务市场发展的外部环境、发展现状及未来发展趋势，为专业第三方电信外包服务提供商的战略选择提供依据。通过对国脉科技股份有限公司个案的研究，分析国脉科技这家较早定位于专业第三方电信外包服务提供商的公司内部环境及前期发展战略思路，并针对国脉科技目前所面临的内外外部环境，运用 SWOT 分析方法进行战略分析，得出了国脉科技的发展战略，并为该战略的实施提出具体方案，最后总结本研究的结论及不足之处，并提出建议。

三、研究方法 with 流程

由于本研究性质属于对现象事实的描述探讨，并且通过个案进行研究分析，寻求其背后的发展因素，进一步归纳出原则，因此是质的研究，并不采用数据的统计检定，所以资料的搜集整理是十分重要的，利用网络搜索查询是最直接快速的方法，同时也从图书馆去收集书面资料，包括文献、论文以及报刊杂志

^③ 赛迪研究报告，2008 年 12 月

等等，但更侧重选择特定的企业作为案例，在研究期间，与企业的中高层人员进行大量的沟通与探讨，也获得第一手资料。

本研究方法是先对电信外包服务行业的发展状况进行探讨，然后选定国脉科技作为个案研究对象，并搜集整理关于国脉科技的相关资料，加以分析。另外，为了获取第一手详细资料，与国脉科技的高层领导进行了多次的沟通。本研究步骤如图 1 所示。图 1 为本研究的研究架构与流程，从研究背景与动机到结论相互串连。

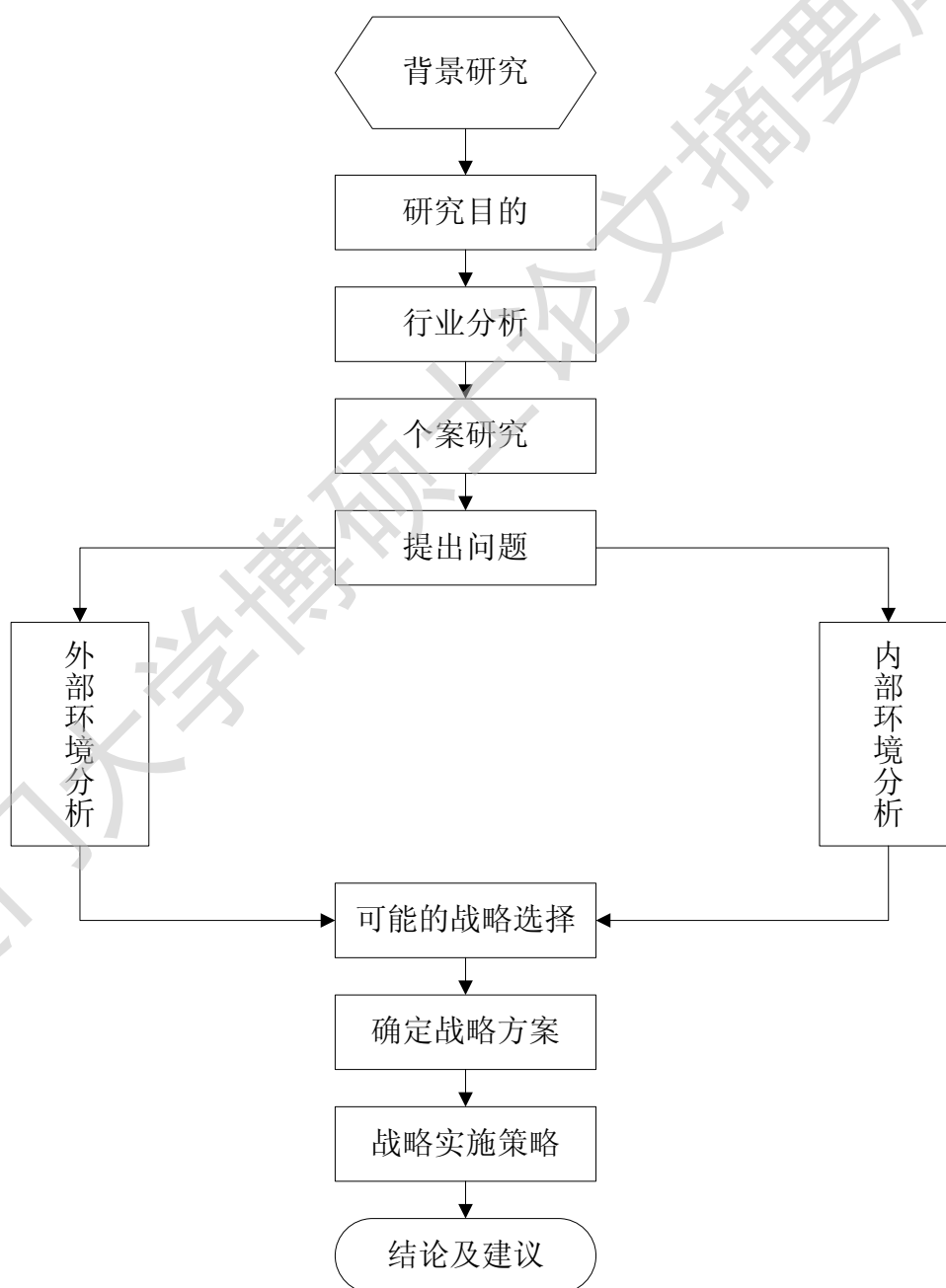


图1： 研究架构流程图

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库